

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB

Centro De Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Curso de Administração – CADM

**GESTÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO: ESTUDO DE CASO EM
UMA EMPRESA VAREJISTA DE MÓVEIS E DECORAÇÃO**

VANESSA PEREIRA DA SILVA

João Pessoa

Setembro 2019

VANESSA PEREIRA DA SILVA

**GESTÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO: ESTUDO DE CASO EM
UMA EMPRESA VAREJISTA DE MÓVEIS E DECORAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários para conclusão do curso de Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, na Universidade Federal da Paraíba – UFPB.

Professor Orientador: Mestra Suelle Cariele Souza e Silva

João Pessoa
Setembro 2019

Catálogo na publicação
Seção de Catálogo e Classificação

S586g Silva, Vanessa Pereira da.

GESTÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO: ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA VAREJISTA DE MÓVEIS E DECORAÇÃO / Vanessa
Pereira da Silva. - João Pessoa, 2019.
22 f.

Orientação: Suelle Silva.

Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Planejamento financeiro. 2. Gestão financeira de
curto prazo. 3. Micro e pequenas empresas. I. Silva,
Suelle. II. Título.

UFPB/CCSA

Folha de Aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

Aluno: Vanessa Pereira da Silva

Trabalho: Gestão Financeira de Curto Prazo: Estudo de caso em uma empresa varejista de móveis e decoração

Área da pesquisa: Finanças

Data de aprovação:

Banca examinadora

Mestra Suelle Cariele Souza e Silva

Doutor Cláudio Pilar da Silva Júnior

Membro 2 (opcional)

Á Jesus Cristo, o Ressuscitado que passou p ----
Cruz, por me constranger com seu infinito amor.

In memorian da minha irmã, Valéria Pereira.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela sua graça e misericórdia que me conduziu durante toda minha vida.

Ao meu irmão e a minha mãe, Vanderson Pereira e Valdilene Meres, que sempre me apoiaram nessa trajetória.

Aos meus amigos, Maria Alexandra, Carolini Albuquerque, Rayana Kelly, Daniela Gomes e Matheus Coutinho que são muito caros para mim e me ajudaram muito.

À minha orientadora Suelle Cariele pelo profissionalismo, humildade, ajuda e paciência durante toda a elaboração desse trabalho.

Ao meu amigo Nickson Lurian, que me ajudou a lidar e organizar meus pensamentos e sentimentos durante essa reta final.

E a todos aqueles que me ajudaram direta ou indiretamente a chegar até aqui.

“A Graça de Deus que tudo vence, a Graça em que podemos confiar, a Graça que é nossa salvação. É com esta Graça que contamos e contaremos sempre.”

(Amor Esposal – Maria Emmir Nogueira)

RESUMO

O planejamento financeiro é uma ferramenta que pode e deveria ser utilizada em todas as empresas, independente do porte, pois com ela é possível fazer previsões financeiras de curto e longo prazo da empresa. Este trabalho teve por objetivo analisar como é realizada a gestão financeira de curto prazo em uma empresa do ramo de móveis e decoração. Sendo utilizada uma abordagem qualitativa, descritiva e estudo de caso. Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário com perguntas fechadas e posteriormente uma entrevista semi-estruturada. Por meio da análise das informações, concluiu-se que a empresa elabora o planejamento financeiro mensalmente diante das contas a pagar e a receber, o controle diário das entradas e saídas, previsão de vendas e ainda a ausência de empréstimos bancários.

Palavras chave: Planejamento financeiro. Gestão financeira de curto prazo. Micro e pequenas empresas.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. REFERÊNCIAL TEORICO.....	9
2.1 Planejamento financeiro	9
2.2 Planejamento de vendas.....	9
2.3 Orçamento de caixa e fluxo de caixa.....	9
2.4 Administração de contas a receber e contas a pagar	10
2.5 Administração de estoque.....	10
2.6 Planejamento financeiro em micro e pequenas empresas (MPE).....	11
3. METODOLOGIA	11
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	12
4.1 Contextualização da Pesquisa.....	12
4.2 Sistema de Gestão Financeira da empresa.....	13
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	15
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	17
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO	19
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	22

1. INTRODUÇÃO

Com o planejamento é possível definir um objetivo e estabelecer metas para o seu alcance, podendo, assim, administrar os recursos que serão utilizados e o tempo necessário (HOJI, 2004). O planejamento financeiro, especificamente, define o valor necessário para se alcançar os objetivos, bem como o montante necessário para manter a empresa em funcionamento (GROPPELLI; NIKBAKT, 1999).

Um dos aspectos a serem considerados no planejamento financeiro é o planejamento das vendas, pois permite pressupor o valor do fluxo de caixa mensal que serão atingidos juntamente com as despesas dessa área. Por sua vez, esse planejamento estabelece o valor aproximado das vendas para a empresa obter lucro e estimar em quanto tempo isso acontecerá (GITMAN, 2004).

O fluxo de caixa dispõe de informações para contribuir no planejamento financeiro, pois é por meio dele que a empresa controla as entradas e saídas diárias e as necessidades do caixa a curto prazo (GITMAN, 2004). Com essas informações é possível compartilhar com os colaboradores para buscarem juntos atingir as metas da empresa (MARTINS, 2005).

Além de administrar o caixa, as contas a receber e a pagar, a empresa deve administrar o estoque, pois seu excesso gera baixa rentabilidade para a empresa devido ao seu baixo giro, bem como sua ausência implica em não realização de vendas (ASSAF NETO; LIMA, 2014). Portanto, o gestor financeiro deve dedicar esforços para solução de problemas de capital de giro, uma vez que por meio do capital de giro a empresa consegue financiar seus estoques, gerenciar o caixa da empresa, as contas a receber e as contas a pagar.

Diante do exposto, o objetivo desse trabalho é analisar como uma empresa do ramo de móveis e decoração realiza a gestão financeira de curto prazo. Buscou-se identificar os procedimentos de gestão financeira da empresa e os controles gerenciais utilizados pela empresa objeto de estudo.

Dados divulgados na revista Exame (2019) pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e da MOVERGS (Associação das Indústrias de Móveis do Estado de RS), demonstra que a indústria moveleira é uma forte promissora para contribuir na recuperação da crise nacional. Diante dos números divulgados em relação ao ano de 2017, no qual o setor apresentou um quantitativo de R\$ 63,92 bilhões em produção no país e US\$ 650,55 milhões em exportações aos mercados exteriores.

A empresa objeto deste estudo é do ramo de móveis e decoração, localizada na Grande João Pessoa. Funciona de segunda a sábado e possui um estilo boutique. Possui no espaço físico locais montados como sala de estar, cozinha e quarto. Trabalha com um nível baixo de estoque de algumas peças, mas o foco é a venda por meio do mostruário.

O interesse pelo tema ocorre devido ao fato de que se verificou os empresários mais prováveis de ter que fechar a empresa são aqueles que não fizeram planejamento para abertura do negócio, não possui meios para negociar com fornecedores, falta de aprovação para a realização de empréstimos bancários, não realizavam o controle exato das entradas e saídas e ainda não buscavam investir nas suas habilidades empresarial como algum curso (SEBRAE, 2014). Diante do exposto e da facilidade de comunicação com a empresa estudada, foi percebido a importância de verificar como é realizada a gestão financeira na empresa.

2. REFERÊNCIAL TEORICO

2.1 Planejamento financeiro

Planejamento é uma forma de determinar com antecedência as práticas a serem realizadas em situações predeterminadas, estimando os recursos a serem utilizados, estipulando responsabilidade para alcançar as metas definidas (HOJI, 2004). Para alcançar essas metas, elas precisam ser bem estruturadas.

O planejamento financeiro é a maneira das empresas atingirem seus objetivos, demonstrando aquilo que a empresa deverá alcançar (ROSS ET AL., 1995). É a forma de saber o valor que será necessário para dar continuidade as atividades da empresa e ainda possibilita planejar o valor a ser financiado e quando será solicitado a terceiros (GROPPELLI; NIKBAKT, 1999). Portanto, caso uma empresa não possua um método confiável para uma estimativa das obrigações financeiras futuras, em um dado momento ela poderá não possuir recursos suficientes para continuar com a atividade da empresa.

Gitman (2004) afirma que o planejamento financeiro é iniciado na construção do plano financeiro a longo prazo, onde os efeitos dessas ações são para um período de dois a dez anos. Para que os objetivos de longo prazo sejam alcançados, é necessário a construção dos planos de curto prazo, que contém um período de um a dois anos, definido como operacional.

2.2 Planejamento de vendas

O planejamento financeiro de curto prazo inicia-se a partir do planejamento das vendas e os rendimentos obtidos em um determinado período. Com estas informações é possível presumir os fluxos de caixa mensal que serão obtidos de acordo com o planejamento, assim como as despesas com a produção, estoques e vendas (GITMAN, 2004).

O planejamento das vendas permite estimar um valor aproximado que a empresa deve possuir até as vendas se tornarem o lucro da empresa. Mas na prática é difícil obter dados adequados, capazes de gerar informações viáveis para o planejamento das vendas. Para a elaboração desse planejamento, Gitman (2004) afirma que pode ser trabalhado dados internos e externos da empresa.

Para construir o planejamento de vendas externo são consideradas informações das vendas a empresa e uns indicadores externos, como o Produto Interno Bruto (PIB), edificações de novas habitações, renda particular acessível e a confiança do consumidor. Geralmente essas informações são de fácil acesso e possibilita uma percepção a respeito das vendas (GITMAN, 2004).

O planejamento de vendas interno consiste em reunir as informações das vendas da empresa, onde geralmente tem a participação dos vendedores da empresa diante de suas percepções. Posteriormente, essas informações são repassadas para o responsável por vendas, para dar contribuições, diante dos conhecimentos de mercado para estipular um total aproximando (GITMAN, 2004).

2.3 Orçamento de caixa e fluxo de caixa

Segundo Gitman (2004), o orçamento de caixa demonstra as entradas e saídas de caixa planejadas pela empresa. Tem como objetivo auxiliar a empresa a presumir as necessidades de caixa em curto prazo, no qual se estende por um ano, mas é dividido em períodos menores. Afirma ainda, que o fluxo de caixa pode ser dividido em: a) operacional: referente as entradas e saídas da produção e venda; b) investimento: relacionado a compra e vendas de ativos imobilizados,

participação financeira em outras empresas e o financiamento por meio de resultados de investimento próprio ou de terceiros.

Para Ross et al. (1995, p. 544), o orçamento revela a necessidade de financiamento de curto prazo, representando “uma maneira de identificar o hiato de caixa. A ideia por trás do orçamento de caixa é simples: registrar estimativas de entradas e saídas de caixa”. De acordo com Antonik (2004), a análise financeira da empresa é baseada nas entradas e saídas de dinheiro, informando o movimento real da empresa no mês, o que torna o fluxo de caixa primordial para o pequeno e médio empresário.

Algumas das vantagens em se ter um orçamento de caixa, de acordo com Martins (2005), consiste em: a) disseminar os planos da administração para todos os colaboradores da empresa; b) induzir para que seja feito planejamentos para o futuro por parte dos administradores; c) apresentar os possíveis gargalos ou problemas que a empresa pode vir a enfrentar, antes disso acontecer; d) estipular metas a serem atingidas que poderão ser utilizadas em uma futura avaliação do desempenho.

Assaf Neto e Lima (2014) acrescentam que a administração de caixa busca preservar a possível liquidez imediata para sustentar a empresa mediante suas atividades. O ideal seria manter o nível do caixa baixo, por não representar retorno operacional atrativo para empresa. Na prática, a empresa não pode atuar com o caixa zero pela incerteza das contas a receber, mesmo presente no fluxo.

2.4 Administração de contas a receber e contas a pagar

Hoji (2004) explica que as contas a receber são geradas pelas vendas a prazo, que para os clientes poderem utilizá-lo é gerado a análise de crédito. Mesmo com o risco de inadimplência e das despesas que podem ser geradas da análise de crédito e do pessoal de cobrança, as vendas a prazo são necessárias para aumentar o nível de operação, o giro do estoque, isto é, um aumento no volume de vendas.

Para Groppelli e Nikbakht (2010) as contas a pagar é como um empréstimo realizado pelo fornecedor sem juros. A vantagem de ter as contas a pagar é a economia que é possibilitada pelas despesas com juros que deveria ser pago se o fornecedor não tivesse liberado crédito. Ainda assim, é necessário averiguar as oportunidades disponibilizadas.

2.5 Administração de estoque

Segundo Groppelli e Nikbakht (2010), a administração de estoque tem como principal papel definir e preservar um nível de mercadorias que atenda satisfatoriamente os clientes. No entanto, manter um estoque gera custos de manutenção e ainda significa que há dinheiro parado na empresa.

Para Hoji (2004), ter um estoque, apesar de ser um investimento, gera um peso para empresa. Nas empresas de comércio, os estoques correspondem as mercadorias para revenda. Nas indústrias, o estoque é adquirido de acordo com as fases de acabamento do produto e ainda podem ser classificados em matéria-prima, produtos em elaboração, consumo, embalagem e produtos acabados. E nas empresas de prestação de serviços, o estoque mantido é geralmente referente ao almoxarifado.

Ross et al. (2013) afirmam que assim como as contas a receber, o estoque é um investimento significativo para as empresas. Os estoques para a indústria normal geralmente representam 15% do ativo e ainda é classificado como matéria-prima, estoque em processo e os bens acabados. Para o setor varejista representa mais de 25% do ativo da empresa.

2.6 Planejamento financeiro em micro e pequenas empresas (MPE)

A classificação de uma MPE pode ser de acordo com o faturamento bruto anual e o número de empregados (SEBRAE, 2018). Pelo faturamento bruto anual de até R\$ 360 mil a empresa é classificada como Microempresa (ME) e acima de R\$ 360 mil até R\$ 3,6 milhões é classificada como Empresa de pequeno porte (EPP). O porte do estabelecimento segundo o número de funcionários é definido da seguinte maneira: até 9 empregados (comércio e serviços) e até 19 empregados (indústria) é considerado como ME; de 10 a 49 empregados (comércio e serviços) e de 20 a 99 empregados (indústria) é classificado como EPP.

As micro e pequenas empresas (MPE) representam, no Brasil, 99% do total de estabelecimentos, respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões) conforme Sebrae (2018). Portanto, as MPE possuem relevância econômica uma vez que a maior parte das empresas são MPE e mais da metade dos empregos de carteira assinada são ofertados pelas MPE. Ademais, as MPE são responsáveis por 27% do Produto Interno Bruto nacional (SEBRAE, 2014).

A taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos no Brasil passou de 54% para 77%, conforme Sebrae (2017), mas essa melhora é atribuída pelo à ampliação do número de Microempreendedores Individuais (MEI). Quando se exclui os MEI da análise, a taxa de sobrevivência passa de 54% para 58%, ou seja, cresce apenas 4 pontos percentuais.

Existem diversas causas para a mortalidade de empresas que podem ser reunidas em quatro grandes áreas, de acordo com Sebrae (2014): a situação do empresário antes da abertura, o planejamento dos negócios, a capacitação em gestão empresarial e a gestão do negócio em si. Em que, conforme Sebrae (2014), a probabilidade de fechamento é maior entre os empresários que tiveram menos tempo para planejar, pouco poder de negociação com fornecedores, não conseguiram empréstimos em bancos, não aperfeiçoavam produtos ou serviços, não faziam o acompanhamento rigoroso de receitas e despesas e não investiam na sua própria capacitação em gestão empresarial. Portanto, percebe-se a importância do planejamento para a sobrevivência do negócio, bem como a administração do capital de giro que foca na administração dos itens circulantes da empresa, como caixa, estoques, valores a receber e a pagar.

3. METODOLOGIA

A metodologia proposta para esta pesquisa foi a qualitativa, descritiva e estudo de caso. Pesquisa qualitativa busca o aperfeiçoamento da compreensão social de uma organização se preocupando assim com as particularidades da realidade. Trivinos (1987) afirma que para a realização da pesquisa descritiva requer uma série de informações para poder descrever os fatos de acordo com a realidade. Estudo de caso consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos, possibilitando uma descrição aprofundada de uma determinada realidade (TRIVINOS, 1987).

A empresa objeto de estudo está situada na Grande João Pessoa, conta com dez funcionários. Fundada no ano de 2015, trata-se de uma empresa varejista no ramo de móveis e decoração. Escolheu-se esta empresa devido à facilidade de acesso às informações e por se enquadrar no conceito de MPE definido pelo SEBRAE. Por razões de confidencialidade, a empresa não permitiu a divulgação de seu nome.

Neste trabalho, para a coleta de dados foram realizadas uma entrevista estruturada e uma entrevista semi-estruturada. A entrevista estruturada foi elaborada com base no trabalho realizado por Ferreira (2016). Foi composta por 27 questões fechadas envolvendo perguntas relacionadas à administração financeira de curto prazo da empresa, conforme Apêndice A.

Em seguida, com base na tabulação das respostas, elaborou-se um roteiro de entrevista semi-estruturado com 10 questões (Apêndice B), com o intuito de conhecer de forma mais aprofundada a realidade investigada. A entrevista durou 34 minutos, a mesma foi gravada em dispositivo eletrônico e, em seguida, foi transcrita para que se pudesse analisar as respostas. A entrevista foi realizada com uma das donas da empresa e a gestora financeira ao mesmo tempo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Contextualização da Pesquisa

De acordo com o Instituto de Estudo e Marketing Industrial (IEMI) a produção de móveis registrou uma queda de 0,3% no número de peças em 2018 e ainda assim, apresentou um crescimento de 9,3% de receitas em relação ao ano de 2017. Mesmo havendo uma queda de 1,3% no mês de dezembro em 2018 referente ao emprego na indústria de móveis, em comparação com o acumulado do ano, houve um crescimento de 1,4% no ano de 2018. Relativo à produtividade, fechou o ano com uma queda de 1,8%, mas ainda assim, apresentou um aumento na importação e exportação de 11,4% e 6,8%, respectivamente.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no mês de junho de 2019 o setor varejista apresentou uma queda de 6,5% nas vendas em relação ao mesmo período no ano passado. A explicação dada a essa queda, é em relação de que no ano de 2018 houve mais dias úteis nesse mesmo mês que no ano de 2019, influenciando no quantitativo das vendas. Mas, ainda sim verificando o valor acumulado de 2019, houve um crescimento de 3,3%.

De acordo com a Confederação Nacional da Indústria (CNI) e da MOVERGS (Associação das Indústrias de Móveis do Estado de RS), dados divulgados pela revista Exame (2019), a indústria moveleira é uma forte promissora para contribuir na recuperação da crise nacional. No qual, os números divulgados em relação ao ano de 2017 demonstram os números do setor, que apresentou um quantitativo de R\$ 63,92 bilhões em produção no país e US\$ 650,55 milhões em exportações aos mercados exteriores. No ano de 2018, as projeções indicaram crescimento entre 5% e 10% no faturamento no ramo de moveis e uma das principais estratégias tomadas foi o investimento em tecnologia.

A empresa estudada está situada neste contexto, trata-se de uma empresa varejista de pequeno porte do ramo de móveis e decoração situada na Grande João Pessoa. Trata-se de uma empresa familiar. Sua história começa em 2011, quando o patriarca da família, que já era proprietário de uma distribuidora de móveis situada na Grande João Pessoa, decidiu abrir uma loja de venda de móveis para suas duas filhas administrarem.

Suas filhas, até então com 15 e 16 anos, já conheciam as atividades da empresa, pois ajudavam o pai quando estavam nas férias escolares. Antes da abertura dessa nova loja, o pai fez uma proposta para suas filhas abrirem a loja, em que elas utilizariam o dinheiro que possuíam guardado e ele emprestaria o restante para abrir a loja. O pagamento do empréstimo seria no prazo de 10 meses. Assim, suas filhas aceitaram e com isso ele contratou pessoas de confiança para compor o quadro de funcionários da loja que surgia.

Ao passar dos anos, as proprietárias da empresa objeto de estudo deste trabalho foram trabalhar com o pai na distribuidora para poder aprender ao máximo sobre administração da empresa. Uma das donas ficou responsável pela gestão financeira e a outra pela gestão de compras. Após esse período de aprendizagem, ou seja, em 2015, as filhas decidiram dar atenção para a empresa delas (objeto de estudo deste trabalho), mas ainda continuaram ajudando na empresa do pai na área de compras. Em 2015, as filhas regularizaram a propriedade da loja para o nome delas, porque até então era no nome do pai. Para fins legais, a empresa foi fundada em 2015.

Permanecendo no mesmo prédio desde a fundação, em 2011, e atualmente possui 10 funcionários. A empresa é do ramo de móveis e decoração, no qual possui uma grande variedade de produtos disponíveis, como móveis para sala de estar, cozinha, quarto, escritório, mesa, jarros e itens de decoração. Optou por não ter estoque na empresa, trabalhando apenas com showroom, em razão do seu principal fornecedor ser a distribuidora do pai, que disponibiliza contato e entrega imediatos.

Disponibiliza quatro formas de pagamento: à vista, cartão de crédito em até 10 vezes, cheque e duplicatas a receber e antes da venda ser finalizada, a distribuidora é contatada para saber se há disponibilidade do item em questão. Busca sempre trocar as peças disponíveis no mostruário ou até mesmo a realização de promoções em tais peças. A administradora da empresa (uma das donas), não possui nenhum curso, mas informa que o tempo de experiência que passou trabalhando na distribuidora do pai, deu uma ótima base para trabalhar de forma satisfatória e afirma que cada dia é possível aprender algo novo.

4.2 Sistema de Gestão Financeira da empresa

Por meio do questionário aplicado, verificou que a empresa se enquadra como pequeno porte. Possui uma pessoa com formação em contabilidade responsável por administrar os assuntos financeiros na empresa, incluindo o controle geral dessas atividades como, caixa, contas bancárias. São controladas e documentadas as transações financeiras e ainda é realizado as conciliações e checagens para obtenção dos controles. Na empresa existem padrões pré-estabelecidos para autorizar e documentar das transações, como por exemplo autorizações de pagamentos, prestações de contas dos pagamentos efetuados, conferências de caixa, etc.

A respeito de contas a pagar e a receber, eles possuem controles e relatórios efetivos que demonstram a real situação da empresa juntamente com os históricos de vendas, despesas, fornecedores e investimentos dos últimos meses. Periodicamente é analisado os resultados referente as entradas e saídas de recursos e as projeções das necessidades e/ou disponibilidades financeiras são realizadas para até 90 dias, sendo atualizada esporadicamente.

Na empresa as demonstrações contábeis são analisadas semestralmente, sendo analisada a situação através de relatórios financeiros disponibilizados pela contabilidade, pela demonstração de resultados/apuração de lucro. Não é contabilizado os ativos imobilizados e nem existe critério de depreciação.

É analisada a lucratividade por produto e elaborado um orçamento geral para priorizar a alocação dos recursos. A empresa possui um software que auxilia o gerenciamento financeiro e avalia a sua situação como boa. O prazo médio para os pagamentos aos fornecedores da empresa é de até sete dias. A administradora da empresa tem o controle das despesas referentes aos serviços prestados, possui um conhecimento superficial sobre a manutenção do estoque e avalia que possui uma boa gestão financeira.

Para a empresa, a principal dificuldade na implantação de uma adequada gestão financeira é não possuir recursos necessários, não saber aplicar o conhecimento na rotina diária da empresa, a falta de conhecimento da área financeira, as mudanças no mercado e os prováveis custos de manter um sistema desta natureza. E ainda, acredita na forma que a empresa faz a gestão financeira do capital de giro e que vem dando certo, mas a empresa deveria realizar melhorias na forma em que realiza essa gestão.

Portanto, percebe-se que a empresa possui um conjunto de procedimentos visando o controle e planejamento das atividades financeiras da empresa. Para aprofundar o entendimento de como funciona a gestão financeira da empresa foi realizada uma entrevista com uma das donas da empresa e a gestora financeira.

O planejamento financeiro da empresa é elaborado mensalmente, no qual é realizado um levantamento das despesas fixas do mês e esses pagamentos vão sendo intercalados com as entradas previstas das vendas realizadas no cartão de crédito e das duplicatas a receber.

Na empresa é utilizado um sistema chamado *Truesoft*, que é alimentado de acordo com a realização das vendas e com a escolha das formas de pagamento. Fornece informações sobre todos os pagamentos que estão programados, aqueles que foram efetuados no dia previsto e quando esse dinheiro estará disponível. Bem como, disponibiliza informações a respeito da inadimplência dos clientes com a empresa. Buscando assim, trabalhar de acordo com o previsto a receber sem a necessidades de antecipar os valores junto a empresa de cartão de crédito.

Sobre o fluxo de caixa, a empresa possui o controle das entradas e saídas diárias por meio de uma planilha no Excel. Sendo assim, possui um fluxo de caixa efetivo na empresa, que possibilita o pagamento das contas em dia, o controle das vendas que foram realizadas no cartão de crédito, à vista, em duplicadas a receber e em cheque. E ainda é registrado as contas a pagar durante o mês, como impostos, despesas fixas, despesas variáveis que vão surgindo no dia a dia e as movimentações bancárias.

A empresa geralmente realiza aplicações financeiras disponibilizadas pelo gerente do banco, mas apenas aquelas que possam ser resgatados de imediato, para que possam realizar algum tipo de pagamento a fornecedores, por exemplo. As sobras de caixa são reinvestidas em mudanças no atual prédio e atualmente na abertura de uma filial.

Ao longo dos anos, foi percebido o crescimento das vendas e consequentemente do caixa da empresa e que esse crescimento foi acontecendo gradativamente. Como a empresa efetua os pagamentos aos fornecedores à vista, não tiveram problemas com atraso de pagamentos a terceiros.

Em relação às vendas, a empresa efetua 90% de suas vendas a prazo, que pode ser parcelada em até 10 vezes. Disponibiliza três formas de pagamento: à vista, cartão de crédito e duplicatas a receber. Os recebimentos realizados em cheque e em duplicatas a receber são realizados em um prazo máximo de parcelamento de 5 meses, mas só são aceitos para os clientes antigos da empresa. A previsão de vendas é realizada com base do mesmo período do ano anterior, buscando sempre superar esse número, mas sabendo que os rendimentos podem variar.

A respeito da gestão do estoque, segundo a gestora da empresa foi optado por trabalhar apenas com o mostruário na loja, no qual a empresa não trabalha com estoque, mas atualmente, devido a algumas mudanças na fiscalização e impostos, eles tiveram que estocar alguns itens, como colchões. A empresa trabalha com a distribuidora da família e com outras distribuidoras, onde disponibilizam os itens para venda. O bom relacionamento gerou um alto grau de comunicação, no qual, antes de finalizar a venda, a empresa objeto deste estudo entra em contato com a distribuidora para saber se possui disponibilidade da mercadoria. No ato da compra é realizado o cadastro do cliente, onde é informado o endereço para realizar a entrega da mercadoria, que é realizada no dia seguinte sem custos adicionais para o cliente.

De acordo com a gestora, a empresa busca sempre levar novidades para loja afim de que as suas mercadorias não se tornem ultrapassadas. A troca das peças do mostruário não é realizada em um período específico e sim, conforme a saída ou não da peça. Isso acontece por meio da percepção de sua equipe, mas também quando há uma baixa nas vendas. Quando percebem que o produto está ultrapassado é colocado em promoção para facilitar a sua saída.

Diante da experiência da gestora adquirida com o seu pai, na empresa foi estabelecido que as compras realizadas dos fornecedores seriam realizadas a vista, o que leva a empresa a não possuir dívida com fornecedores. Além disso, não há capital de terceiros onerosos, ou seja, a empresa não possui empréstimos com bancos para financiar sua atividade.

Os pagamentos das contas a pagar são realizados em dia e não possui nenhum pagamento em atraso. Atualmente a política para empresa é efetuar o pagamento a vista das

mercadorias compradas. Entretanto, para a distribuidora da família o pagamento é feito ao final de cada mês.

Na entrevista, a gestora informou que não a empresa não possui um problema financeiro certo, mas citou a inadimplência dos clientes e a baixa margem de lucratividade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento financeiro é uma ferramenta que pode e deveria ser utilizada em todas as empresas, independente do porte, pois com ela é possível fazer previsões financeiras de curto e longo prazo da empresa. Permitindo saber o valor necessário para a abertura da empresa e ainda a previsão para as despesas fixas para mensurar o valor que deverá ter no caixa para efetuar pagamentos das contas, no qual permitirá a continuidade de suas atividades, até que a empresa comece a gerar lucro e que possa se manter.

Com o controle das entradas e saídas é possível saber as principais fontes de rendimentos da empresa e onde esses rendimentos estão sendo gastos. O controle efetivo das finanças proporciona barganha para negociação com fornecedores, redução de gastos, contratação de mão de obra qualificada, previsão de vendas, efetiva gestão financeira da empresa, saber se há necessidade de capital de terceiros, a utilização das informações financeiras de forma estratégica, dentre outras.

Diante da importância da utilização do planejamento financeiro, juntamente com a pesquisa realizada pelo Sebrae que informa que a má gestão financeira de pequenas empresas é um fator crucial para sua sobrevivência, foram fontes para a realização desse trabalho. Afim de investigar se essa seria também uma realidade na empresa objeto de estudo desta pesquisa.

Para a coleta de dados, foi realizada uma entrevista estruturada com 27 questões fechadas sobre a administração financeira de curto prazo da empresa. Após sua tabulação, foi elaborada o roteiro da entrevista semi-estruturada com 10 questões, realizada com a gestora financeira da empresa juntamente com a proprietária, que durou 34 minutos e foi gravada em dispositivo eletrônico para a transcrição e a análise das respostas.

Como a empresa possui uma pessoa responsável pelo financeiro que é formada em contabilidade, ela possui conhecimento sobre finanças de modo particular que pode ser utilizado de modo estratégico na empresa. A gestora financeira trabalha na empresa desde o ano de 2011, no qual possui conhecimento sobre o histórico da empresa como todas as estratégias tomadas e aquelas que deram certo ou não.

A utilização de padrões estabelecidos na empresa para autorização de transação gera um controle maior para administradora da empresa. Na entrevista ficou bastante claro a confiança e a comunicação que se tem entre a gestora financeira e a administradora da empresa. Resultando em uma sinergia para gerir a empresa. A contadora disponibiliza informações contábeis para a realização da análise semestral, que é realizada pelas demonstrações de resultado/apuração de lucro, o que permite a elaboração uma abordagem estratégia diante desde resultados encontrados. Mas que essa análise poderia ser realizada trimestralmente, para buscar melhorias e estratégias antes do final do primeiro semestre do ano.

Na empresa a lucratividade é analisada por produto, que dessa forma é possível estipular de forma mais próxima o valor do quantitativo de vendas que deverá ser obtido para o mês. A gama de produtos disponibilizados, no qual pode ser produzido relatórios a respeito dos itens que geram mais rendimentos para empresa estabelecimento assim classificações e categorias.

A empresa poderia realizar uma negociação com os seus fornecedores em relação aos pagamentos, para que sejam realizadas parcelados, já que as vendas desses produtos são realizadas em parcelas. Mas de acordo coma gestora, a empresa já trabalhou com essa forma de

pagamento parcelados e julgam que o pagamento antecipado é mais vantajoso para empresa devido ao desconto disponibilizado pelos fornecedores.

A literatura afirma que a melhor forma de realizar os pagamentos aos fornecedores seria a prazo, afim de que o dinheiro que entre dessa venda realize o pagamento aos fornecedores. Ou ainda, quando se trabalha com estoque, ter recursos financeiros para conseguir descontos com os fornecedores. Mas a empresa estudada não possui estoque e prefere efetuar o pagamento no ato da compra e como essa prática é realizada desse 2015 é a ideal para a empresa.

A empresa realiza o planejamento financeiro mensal, mas também deveria realizar o planejamento anual, pois possibilitaria uma visão mais próxima do previsto para a empresa para o ano seguinte, para que possa ser desenvolvida estratégias diante do cenário encontrado. A utilização do software pela empresa proporciona um controle mais efetivo a respeito das vendas e das inadimplências. Em questão do fluxo de caixa, o controle é realizado diariamente, o que possibilita uma real situação financeira.

De acordo com a literatura e a pesquisa realizada pelo Sebrae (2014), as micro e pequenas empresas possuem dificuldades em desempenhar um controle financeiro efetivo da empresa. Mas no estudo realizado neste trabalho realizado percebeu que a empresa realiza o seu controle financeiro. Há acompanhamento do fluxo de caixa, há registro dos clientes e de fornecedores, emite relatórios de recebimentos, pagamentos, resultado financeiro da empresa, entre outros. Para saldos em caixa em excesso, a empresa busca aplicar os recursos em aplicações financeiras de curto prazo para ganhar os juros da aplicação. Entretanto, não há a utilização de nenhum modelo proposto na literatura como o modelo de Baumol ou modelo de Miller e Orr para definir o nível de caixa ótimo para a empresa.

Na pesquisa realizada houve dificuldades quanto à obtenção das respostas na hora da entrevista devido às respostas evasivas dadas pela proprietária da empresa em alguns momentos. Em outros momentos buscou-se fazer a mesma pergunta de uma forma diferente para obter tais respostas. Outra estratégia adotada para essas dificuldades foi enviar mensagens de texto para a gestora financeira para tirar dúvidas que ocorreram depois da entrevista. Durante a entrevista não foi possível ter acessos aos controles financeiros da empresa, o que impossibilitou a validação das respostas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONIK, Luis Roberto. A Administração financeira das pequenas e médias empresas: ferramentas financeiras simples auxiliam na gestão da empresa e orientam a tomada de decisões. **Revista FAE BUSINESS**. No. 8, p. 35-38, mai. 2004.

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DATA SEBRAE. **Sobrevivência das empresas**. [S.I.] 2017. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/>>. Acesso em: 20 de ago. 2019.

EMOBILE. **Desempenho do mercado de móveis em 2018 tem queda em três de cinco indicadores**. [S.I.] 2019. Disponível em: <<http://emobile.com.br/site/setor-moveleiro/desempenho-mercado-de-moveis-em-2018/>>. Acesso em: 27 de ago. 2019.

EMOBILE. **Setor varejista nacional: venda de móveis e eletros cai 6,5% em junho**. [S.I.] 2019. Disponível em: <<http://emobile.com.br/site/varejo/setor-varejista-nacional-venda-de-moveis-e-eletros-cai-65-em-junho/>>. Acesso em: 27 de ago. 2019.

EXAME. **Mercado de R\$ 63 bilhões, setor moveleiro investe em tecnologia**. [S.I.] 2019. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/mercado-de-r-63-bilhoes-setor-moveleiro-investe-em-tecnologia/>>. Acesso em: 31 de ago. 2019.

FERREIRA, L. N. **Gestão financeira em micro e pequenos negócios: um estudo em empresas da associação dos produtores de doces de Pelotas**. 2016. 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul. Santa Cruz do Sul, 2016.

GITMAN, Lawrence. **Princípios de Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

GROPPELLI, A. A; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. São Paulo: Saraiva, 1999.

GROPPELLI, A.; NIKBAKHT, E. **Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira: uma abordagem prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, Orleans Silva. **O Planejamento em Micro e Pequenas Empresas Comerciais**. p.18, nov. 2005.

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D.; LAMB, Roberto. **Fundamentos de Administração Financeira**. 9. ed. Porto Alegre: Amgh Editora, 2013.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil.** [S.I.] 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 20 de ago. 2019.

SEBRAE. **Pequenos negócios em números.** [S.I.] 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 20 de ago. 2019.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

APÊNCIDE A – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO

QUESTIONÁRIO

Dados da empresa:

1. Nome do Entrevistado: _____
2. Cargo: _____
3. Empresa: _____
4. Ano de fundação: _____
5. Quantos funcionários a empresa possui? _____

6. Sua empresa se enquadra como:

- a. ☐ Microempreendedor individual
- b. ☐ Micro empresa
- c. ☐ Pequeno porte

7. A empresa possui uma pessoa específica que administre os assuntos financeiros?

- a. ☐ Não
- b. ☐ Sim

8. Existe um controle financeiro geral da empresa - incluindo o caixa e contas bancárias, nos quais são controladas e documentadas todas as transações financeiras? São feitos fechamentos (conciliações e checagens) e relatórios destes controles?

- a. ☐ Não existe
- b. ☐ Controle parcial - sem normas ou padrões ou fechamentos.
- c. ☐ Controle adequado, com procedimentos pré-estabelecidos e fechamentos.
- d. ☐ Controles totais, próximos aos padrões de controladoria.

9. Existem normas ou padrões pré-estabelecidos para a autorização e documentação das transações envolvendo numerários? (autorização de pagamentos, conferências de caixas, prestação de contas dos pagamentos efetuados, controladoria, etc.)

- a. ☐ Não
- b. ☐ Sim

10. Em relação às contas a pagar e a receber, existem controles e relatórios que possam demonstrar a real situação e posição das mesmas?

- a. ☐ Não existem controles.
- b. ☐ Controles básicos, sem detalhes destas informações.
- c. ☐ Relatórios e controles efetivos.

11. A empresa possui os históricos das vendas, despesas, fornecedores e investimentos dos últimos meses?

- a. ☐ Não.
- b. ☐ Sim, porém a informação não está disponível de maneira organizada e/ou pré-formatada.
- c. ☐ Sim, e existem relatórios onde estão disponíveis estes dados, a qualquer momento.

12. Com que periodicidade são analisados os resultados entre os recebimentos (entradas de recursos) e pagamentos de despesas e fornecedores (saídas de recursos)?

- a. ☐ Não é feito este acompanhamento
- b. ☐ Esporadicamente
- c. ☐ Periodicamente

13. Com que antecedência a empresa projeta a situação futura (conforme base nos dados históricos, por exemplo) das necessidades e/ou disponibilidades financeiras futuras:

- a. ☐ Não projeta
- b. ☐ Projeta de acordo com as compras e vendas realizadas
- c. ☐ Faz projeções para até 90 dias, atualizando esporadicamente
- d. ☐ Existem projeções prevendo a situação acima de 90 dias, atualizadas periodicamente

14. Com que frequência são analisadas as demonstrações contábeis?

- a. ☐ Anualmente
- b. ☐ Semestralmente
- c. ☐ Trimestralmente
- d. ☐ Mensalmente
- e. ☐ Nunca

15. A contabilidade procura lhe orientar sobre a situação da empresa, ou, a empresa procura a contabilidade para lhe pedir esta análise?

- a. ☐ Não existe esta necessidade, a mesma é realizada apenas para fins fiscais e trabalhistas.
- b. ☐ Esporadicamente são analisadas as demonstrações contábeis com estes fins.
- c. ☐ A empresa analisa sua situação através de relatórios financeiros elaborados para estes fins.

16. Assinale quais dos relatórios abaixo a empresa utiliza em suas análises financeiras (marque quantas alternativas forem necessárias):

- a. ☐ Demonstração de resultados / Apuração de lucro
- b. ☐ Balanço patrimonial
- c. ☐ Fluxo de caixa
- d. ☐ Outros - Quais: _____

17. São contabilizados todos os bens do ativo imobilizado (máquinas, imóveis, etc.) e existem critérios para a depreciação do imobilizado?

- a. ☐ Sim
- b. ☐ Não

18. É analisada a lucratividade por produto ou linha de produtos/serviços?

- a. ☐ Sim
- b. ☐ Não

19. A empresa elabora um orçamento geral, pré-determinando as prioridades para a alocação dos recursos?

- a. ☐ Sim
- b. ☐ Não

20. A empresa possui algum software para o controle e/ ou gerenciamento financeiro?

- a. ☐ Sim
- b. ☐ Não

21. Como você avalia a atual situação financeira de seu negócio?

- a. ☐ Muito boa
- b. ☐ Boa

- c. () Razoável
- d. () Ruim
- e. () Péssima

22. Em qual faixa se encontra o prazo médio de pagamento das compras à prazo dos fornecedores?

- a. () Até 7 dias
- b. () De 7 a 14 dias
- c. () De 21 a 28 dias
- d. () Mais de 28 dias

23. Sobre os custos do serviço prestado:

- a. () Tenho controle total sobre eles
- b. () Tenho conhecimento superficial
- c. () Não sei exatamente quanto custa

24. Sobre os custos de manutenção de estoques:

- a. () Tenho controle total sobre eles
- b. () Tenho conhecimento superficial
- c. () Não sei exatamente quanto custa

25. Como você avalia a gestão financeira da sua empresa:

- a. () Muito boa
- b. () Boa
- c. () Razoável
- d. () Ruim
- e. () Péssima

26. Identifique quais, na sua opinião, as maiores dificuldades para implantação de uma adequada gestão financeira na sua empresa. (enumere do mais importante (1), ao menos importante (5):

- a. () Falta de conhecimento da área financeira.
- b. () Não saber como aplicar o conhecimento na rotina diária da empresa.
- c. () Os prováveis custos de manter um sistema desta natureza.
- d. () Não possuir os recursos necessários (mão de obra qualificada e ou/ sistemas de informações e/ou dinheiro, entre outros)
- e. () Outros – Quais? _____

27. Você acha que é adequado a forma como a empresa vem fazendo a gestão do capital de giro?

- a. () Sim, a forma como a empresa faz a gestão financeira do capital de giro é adequada.
- b. () Sim, a forma como a empresa faz a gestão financeira do capital de giro vem dando certo, mas a empresa deveria melhorar a forma como faz a gestão.
- c. () Não, a forma como a empresa faz a gestão do capital de giro é completamente inadequada.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. A empresa possui fluxo de caixa?
2. Como é realizado o controle financeiro (no dia a dia)?
3. A empresa possui capital de giro?
4. Como é realizado o controle de estoque da empresa?
5. A empresa atualmente, efetua pagamento de empréstimos a terceiros?
6. Qual a maior dificuldade financeira enfrentada atualmente?
7. Quais as medidas tomadas pela empresa quando não há dinheiro para efetuar pagamentos?
8. A empresa possui controle de estoque?
9. Quantas compras por mês são realizadas?
10. A empresa costuma efetuar compras à vista ou a prazo? Se for a prazo, de quantas vezes geralmente?